

Philosophie & Wirtschaft

Besuchen Sie unsere Webseite <http://www.philosophieundwirtschaft.de>

Ausgabe 4, Juli 2006

Inhalt

- I.) Der Tetralemmaansatz für Community of Practice
von Dr. BERNHARD v. GURETZKY**

- II.) Die Linie anders: Unternehmer als Grenzgänger
von Dr. ALEXANDRA HILDEBRANDT**

Vorwort

„Ich glaube, dass es auf der Welt einen Bedarf von vielleicht fünf Computern geben wird.“
Das soll angeblich Thomas J. Watson, Sr, der Gründer von IBM im Jahre 1943 gesagt haben.

Nun, hiermit hatte er offensichtlich unrecht, seine Vermutung war falsch. Das Gegenteil ist der Fall, da doch fast jeder von uns mindestens einen Computer sein Eigen nennen kann.

So befremdend uns diese Aussage heute erscheint, so führt sie uns doch vor Augen, wie falsch wir mit einer Vermutung, einem Gedanken, einer Stellungnahme liegen können. Jeder von uns scheint zumindestens ab und an „Falschaussagen“ von sich zu geben.

Ergebnisorientierung und Zielverfolgung bestimmen den betrieblichen Alltag. Der kontroverse Dialog, die kreative Diskussion und der ausführliche Gedankenaustausch mit Kollegen, Vorgesetzten oder Projektmitgliedern kommen leider oft zu kurz und können schnell als „lästig“ empfunden werden. Dem Widerspruch begegnen wir mit engagierter Darlegung unserer Argumente. Wir neigen dazu, nur „richtig“ und „falsch“ zu sehen.

Schon die klassische logische Philosophie hat von jeher argumentiert, dass es außer „richtig“ und „falsch“ noch andere kreative und neue Wege gibt, was uns allzu selten bewusst ist.

Wie kann diese Einsicht positiv im betrieblichen Alltag verwertet werden?

„Da wir als erkennende Wesen stets Gefangene eigener Vorstellungen sind, dürfen wir die Lösung eines Problems nie als die einzig Mögliche betrachten, nur weil sie uns im Moment als die eleganteste, einleuchtenste, billigste oder einfach als die einzig mögliche erscheint.“ Dr. Bernhard von Guretzkys Artikel „Der Tetralemmaansatz für Community of Practice“ verfolgt und argumentiert für die Idee von Wissensgemeinschaften im Unternehmen, die sich der „der alten buddhistischen Logik der vier Alternativen als argumentatives Hilfsmittel bedienen“. In dieser sogenannten Community of Practice bringen die „Mitglieder die jeweilige Sicht Ihrer Wirklichkeit ein“ und stärken dadurch „nicht nur das Wir-Gefühl im Unternehmen, sondern gelangen auch zu neuen Sichtweisen auf alte Probleme und zapfen damit die Quelle zur Innovation.“ In seinem Artikel zeigt er auch praxisorientierte Ansätze zur Umsetzung auf.

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“, hat schon Albert Einstein bemerkt.

„Querdenken“ als Motor für Kreativität, Motivation und Innovation? Auch der zweite Artikel der Juli-Ausgabe von „Philosophie & Wirtschaft“ handelt vom „Andersdenken“, von „Grenzgängern“, die „an die Grenze des scheinbar Bekannten und Vertrauten gehen, um das Unbekannte zu entdecken.“ Dr. Alexandra Hildebrandt folgt in Ihrem Buch „Die Spur des Grenzgängers. Leben als Passion“, (erschienen 2006 im Junfermann Verlag, Paderborn) den „Querdenkern“. „Welche Bedeutung haben Grenzgänger und Querdenker in heutigen Unternehmensstrukturen? In welchen Bereichen sind Menschen mit ‚Grenzgängerprofilen‘ gefragt? Wo können Sie sich am besten entfalten und innovativ sein? Und wo gehen sie kaputt? ...Ist ein Unternehmen nicht erst dann wirklich erfolgreich, wenn es von einem ‚vagabundierenden Geist‘ geleitet wird, der seine Mitarbeiter dazu motiviert, auch einmal querzudenken? Immer wird ein solch kreativer Kopf, der vernetzt denken kann, etwas Interessantes finden, und am Ende zahlt es sich, wie der Schriftsteller und mittelständische Unternehmer Ernst-Wilhelm Händler sagt, sogar ökonomisch aus“, fragt und argumentiert sie im Kapitel „Einführender Grenzgang“ (Seite 10/11). Hier veröffentlicht ist ein Auszug, der von Unternehmern, die alle auf Ihre Art „Grenzgänger“ sind, erzählt.

„Wir müssen Raum schaffen zum Andersdenken um Innovation und Kreativität zu fördern“, bemerkte dazu passend, und wie ich finde sehr treffend, kürzlich eine Teilnehmerin der Veranstaltung „Mythos und Zukunft der Innovation“ (veranstaltet vom Institut für Projektentwicklung und Ideenbildung <http://www.projektentwicklung-ideenbildung.de>)

Freuen Sie sich mit mir auf eine „etwas andere“ Lektüre.

Ute Sommer, Redaktion ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

I.)

*Knowledge Workers are simply those people,
whose job consists of having interesting conversations.*

David Weinberger – The Cluetrain Manifesto

Der Tetralemmaansatz für Community of Practice

von Dr. BERNHARD v. GURETZKY

Abstract: Ziel dieses Papiers ist es, die alte buddhistische Logik der vier Alternativen als argumentatives Hilfsmittel in Communities of Practice einzuführen. In solchen Wissensgemeinschaften werden die einzelnen Mitglieder ihre jeweilige Sicht der Wirklichkeit vertreten, die sich prinzipiell von der der anderen Mitglieder unterscheidet. Es ist daher notwendig, sich der Grundlagen der Argumentation des Einzelnen bewusst zu werden, um den individuellen Beitrag auch als Ergebnis der Gemeinschaft würdigen zu können. Dabei wird die -- vielleicht gewagte -- These vertreten, diese Logik der vier Alternativen als "natürliche" Logik des radikalen Konstruktivismus zu sehen.

Die folgenden Ausführungen wurden als Positionspapier auf der 2. Konferenz über Communities and Technologies vom 13. - 16. 6. 2005 in Mailand (www.cct2005.disco.unimib.it/Workshop-L.htm) vorgetragen.

1. Problemstellung

Unternehmen richten viel Augenmerk darauf, Turbulenzen des täglichen Ablaufs zu vermeiden; sie bewegen sich lieber auf erprobtem Terrain, in dem sie sich an den erprobten Lösungen von gestern orientieren. Dabei wird übersehen, dass Menschen lernbegierig sind und dadurch eine Wissensvielfalt erzeugen können, der Motor für Innovation und Fortschritt ist. Das Verharren in vermeintlich bewährten Handlungs- und Denkmustern verhindert dagegen tief greifende Veränderungen, die in einer sich rasant wandelnden Wirtschaftsordnung notwendig zum Überleben sind. Verhaftet in der alten Ordnung lernt man nichts dazu! Deshalb ist es notwendig, sich einer Methode der Argumentation zu bedienen, die diese alte Ordnung mit ihrem Denken in Gegensatzpaaren nach dem Grundsatz: "Der eine hat Recht, und damit hat der andere automatisch Unrecht" überwindet. Im Folgenden wird die "Logik der vier Alternativen" vorgestellt, die vor fast 2.000 Jahren entwickelt wurde, um an indischen Gerichten zu einer Urteilsfindung zu gelangen. Diese Logik des argumentativen Diskurses soll dazu

dienen, die Breite der Erfahrungen von Mitgliedern in kleinen Arbeitsgruppen ausschöpfen zu können und anfallende Konflikte unter ihnen zu überwinden.

2. Das Tetralemma

Nagarjuna, einer der einflussreichsten buddhistischen Philosophen Indiens, lebte zwischen 150 - 250 n. Chr. und entwickelte vor dem Hintergrund sprachlicher Mehrdeutigkeit ein "Urteilsvierkant", das sogenannte Tetralemma, eine von ihm bevorzugte Denkfigur im Rahmen seiner Methodik, durch logische Argumentation Widersprüchlichkeiten in Begriffen und Konzepten aufzuweisen. Es beschreibt eine Argumentation, in der in vier Schritten einem gegebenen Objekt eine Eigenschaft "zugesprochen", "abgesprochen", "zugesprochen und abgesprochen" und "weder zugesprochen noch abgesprochen" wird. In der modernen Interpretation des Tetralemma als Form einer vierfachen Verneinung werden auch diese vier Positionen als nicht vollständig angesehen und die Position eines äußeren Betrachters mit einbezogen.

Unter einer Aussage p ist im Folgenden die Behauptung einer Existenz irgendeines Dinges gemeint:

Lemma 1 Behauptung: " p "

Lemma 2 Negation der Behauptung: " $\neg p$ "

Lemma 3 Es gilt die Behauptung p und ihre Negation $\neg p$: Durch dieses sogenannte "interne Reframing" wird ein Standpunktwechsel -- die Überwindung der Bipolarität -- erzwungen.

Lemma 4 Es gilt weder die Behauptung noch ihre Negation: Durch ein sogenanntes "externes Reframing" wird der Kontakt mit der ursprünglichen Fragestellung aufgegeben.

Dabei ist auf die Reihenfolge zu achten, denn sie definiert den Kontext und gibt Hinweise auf mögliche Iterationsschritte. Die Lemmata 1 und 2 beschreiben die Bipolarität -- das Dilemma. Lemma 3 und 4 zeigen hier einen Ausweg aus der Sackgasse, die die Sinnlosigkeit der beiden Aussagen "Er hat mit dem Rauchen aufgehört" bzw. "Er hat nicht mit dem Rauchen aufgehört" über einen, der noch nie geraucht hat, deutlich machen (Die berühmte Frage "Haben sie heute schon ihre Frau geschlagen?" deutet auf dasselbe Dilemma hin.). Vom Standpunkt der zweiwertigen Aussagenlogik ist sowohl Lemma 3 (" $p \wedge \neg p$ ") als auch Lemma 4 (" $\neg(p \wedge \neg p) \Leftrightarrow \neg p \vee \neg\neg p$ ") logisch falsch. Mit Hilfe der Quantoren " \forall " und " \exists " lässt sich allerdings der Widerspruch wie folgt beheben (siehe [3]):

zweiwertige Prädikatenlogik	Tetralemma
$\forall p$ gilt: A^1	$\forall p$ gilt: A

¹ Dies würde die Aussage "Sokrates ist sterblich" in "Alle Attribute von Sokrates sind sterblich" überführen, was inhaltlich sehr wohl verschieden ist, da einige Attribute von Sokrates in der Tat unsterblich sind.

$\forall p$ gilt: $\neg A$	$\forall p$ gilt: $\neg A$
$\exists p$ für das gilt: A	$\exists p$ für das gilt: $A \vee \neg A$
$\exists p$ für das gilt: $\neg A$	$\forall p$ gilt: $A \vee \neg A$

Lemma 3 überwindet dann das aristotelische "tertium non datur". Für Buddhisten ist dies jedoch kein Widerspruch, steht doch Behauptung und ihre Negation stets in einer inneren Verbundenheit zueinander. Lemma 3 und 4 deuten auf eine zeitliche Verbindung der Standpunkte bei gleichzeitiger Unschärfe der Aussagen. Sie machen eine Thesenverschiebung notwendig, bei der die Gegensätze zu Scheingegensätzen werden, wobei Mehrdeutigkeiten oder Kompromisse in Betracht gezogen werden. Kann man das dritte Lemma als Ausdruck des Zweifels ansehen, so beschreibt das vierte eher den der fehlenden Information, ja des mangelnden Interesses (siehe auch [2]). Das klassische Beispiel ([3]):

- Eine Person ist glücklich.
- Eine Person ist unglücklich.
- Eine Person ist sowohl glücklich als auch unglücklich.
- Eine Person ist weder glücklich noch unglücklich.

verdeutlicht den Sinn des Tetralemmas, nämlich die zunehmende Komplexität der Aussagen. Während Paradoxien in dem statischen zweiwertigen System nicht auflösbar sind, bedingt ihr Auftreten im Tetralemma doch einen Aspektwechsel. Das Tetralemma ist also eine angemessene Methode, die Aufmerksamkeit zu erweitern und damit andere Bezugspunkte und Sichtweisen auf Probleme einnehmen zu können. So hatte beispielsweise der französische Mathematiker Jacques Hadamard entscheidenden Anteil daran, die mathematischen Grundlagen der Relativitätstheorie mit entwickelt zu haben, ohne jedoch die physikalische Bedeutung der von ihm untersuchten Invarianten zu sehen. Erst Einstein gelang dies, eben weil er einen "Schritt zur Seite ging" (siehe auch [4]). Dieses zur Seite gehen und sich an die Grenzen der Unsicherheit und Instabilität heranzutasten, zeichnet die Fähigkeit zum Querdenken -- oder lateralem Denken wie es Edward de Bono bezeichnet -- und führt zu neuen unvorhergesehenen Lösungsmustern.

Die Argumentation, die nur zwei Zustände p oder $\neg p$ zulässt, ist typisch für den westlichen Dialog. Hingegen räumt die Methode des Tetralemma mit dieser statischen Idee auf und führt eine breitere Argumentation ein.

Eine Erweiterung des Tetralemma ist in [1] beschrieben und wird erfolgreich in der systemischen Aufstellungsarbeit genutzt:

Lemma 5 ist der Versuch, einen neuen Standpunkt ("all dies nicht und selbst das nicht!") durch den Prozess einer "reflexiven Musterunterbrechung" ("iteriertes Reframing") zu finden.

Sie drückt die Fähigkeit zum Rahmenwechsel aus und beschreibt den prozessartigen Vorgang einer "iterierten Gegensatzbildung". Lemma 5 lässt sich als vierfache Verneinung sehen, die die Abhängigkeit von Problem und Lösung deutlich macht und von den Beteiligten eine Reflexion über den eigenen

Lernprozess voraussetzt, der sich in den Positionen 1 bis 4 widerspiegelt. Dabei soll keine neue und abgeschlossene These, sondern ein eigener Standpunkt eingenommen und das eigene Weltbild überprüft werden, wobei klar ist, dass auch dieser Standpunkt nicht der letzte Wechsel sein wird. Es geht um die Suche nach Alternativen, um die Verbindung der Gegensätze oder das Vermeiden bestimmter Themen. Denn jede Betrachtungsweise, jede Meinung birgt Einseitigkeit in sich und kann deshalb nie von Dauer sein. Das Tetralemma wird damit zur Anleitung, Gegenmeinungen in sein eigenes Denken und Handeln einzubeziehen. Damit wird nicht nur das Wir-Gefühl im Unternehmen gestärkt, sondern man gelangt zu neuen Sichtweisen auf alte Probleme und hat damit die Quelle zur Innovation angezapft (siehe [1]).

Das Tetralemma erlaubt inkonsistente Aussagen. Die Arbeit mit Inkonsistenzen bzw. ihr Tolerieren, die diese Logik auszeichnet, ist gerade für komplexe Wissensbasen, die per se inkonsistent sind, von Vorteil.

3. Tetralemma und konstruktivistisches Wissensmanagement

"Physical concepts are free creations of the human mind, and are not, however it may seem, uniquely determined by the external world." Dieses Zitat von Albert Einstein² kann als Leitsatz des Konstruktivismus dienen, einer Art und Weise, Wissen nicht als objektives Ergebnis zu begreifen, sondern als Tätigkeit, Wissen zu kreieren. Damit ist Wissen an Personen gebunden, das nicht passiv durch Sinnesorgane oder Kommunikation aufgenommen wird, sondern als Konstrukt zu betrachten, welches vom denkenden Subjekt auf der Basis eigener Erfahrungen, Gefühle und Empfindungen aufgebaut wird. Körpersprache, Sinneswahrnehmungen oder Humor zählen zusammen mit Sprache und Rationalität zur Ausdrucksweise des Wissens. Diese kognitiven Aspekte dienen dabei der Organisation der Erfahrungswelt des denkenden Subjekts und nicht der Erkenntnis einer objektiven Realität (siehe [5]). Für den Konstruktivisten gibt es also kein Wissen unabhängig vom individuellen Bewusstsein, weshalb auch nie ein bestimmter Weg oder eine bestimmte Lösung als die allein Richtige angesehen werden kann.

Damit ist die Verbindung zum Tetralemma hergestellt, das wir daher versuchsweise als "logische Grundlage" des Konstruktivismus bezeichnen wollen: "Konstruktivistisches Wissensmanagement" geht demnach von einem Wissensverständnis aus, bei dem es kein richtig oder falsch, sondern nur eine erfolgreiche Lösung im Sinne einer angestrebten Zielrichtung oder einer erfolgreichen Anwendung (siehe weiter unten) gibt. Wissen bildet also die Welt nicht ab, sondern es besteht aus Theorien, Begriffen und Handlungsanweisungen, die nach ihrer Brauchbarkeit ("Passung und Viabilität", um im konstruktivistischen Jargon zu bleiben) unterschieden werden. Deshalb auch sind Misserfolge dazu da, um daraus zu lernen und eine erneute Lösung anzugehen. Alternativen werden aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet; gegensätzliche Standpunkte sind

² Aufgrund seines Unbehagens gegenüber der "Subjektivität" der Quantenmechanik ("Gott würfelt nicht"), hätte sich Einstein selbst wohl vehement gegen eine Vereinnahmung durch den Konstruktivismus gewehrt.

nicht nur erlaubt, sondern erwünscht (siehe auch [6]). Konstruktivistisches Wissensmanagement ist also auf den Konstruktionsprozess von Wissen durch die Mitarbeiter im Unternehmen gerichtet, wobei der subjektive Glaube anstelle einer objektiven Wahrheit tritt, der allerdings in sozialer Interaktion innerhalb einer Gruppe zu einer "intersubjektiven" Wahrheit wird. Je abstrakter die Begriffe hierbei sind, desto größer wird die Variation des Verständnisses dieser Begriffe. Oder wie es der Doyen des radikalen Konstruktivismus Ernst v. Glasersfeld ausdrückt: "Die Mitmenschen müssen in Betracht gezogen werden, denn sie sind bei der Konstruktion einer stabileren Erfahrungswirklichkeit unersetzlich." Deshalb kann Wissen auch nicht per Datenbank zum Mitarbeiter transferiert werden, sondern muss von jedem einzelnen aktiv selbst aufgebaut werden.

Damit wird dem konstruktivistischen Wissensmanagement auch eine Richtung gegeben: Nämlich wie sich Wissen im Gespräch schaffen und (ver-)teilen lässt, etwa durch das Erarbeiten einer gemeinsamen Wissensbasis für die intersubjektive Interpretation und die Explizierung von stillschweigendem Hintergrundwissen. Als natürliche Plattform solcher Tätigkeiten bieten sich Wissensgemeinschaften bzw. Communities of Practice an. Sie sind die unterste Ebene, in der Unternehmen kollaborative, selbstbestimmte und arbeitsteilige Wissensarbeit gestalten. Das Tetralemma kann dabei als argumentative Hilfskonstruktion dienen, nicht nur Gruppenkonflikte zu überwinden, sondern auch die Brauchbarkeit des Wissens und der eigenen Argumentationskette -- also ihre Passung und Viabilität -- schrittweise zu überprüfen. Konsequenterweise angewendet werden damit die althergebrachten Denkweisen aufgebrochen, wobei sich die Mitglieder von Wissensgemeinschaften gegenseitig helfen, den von der eigenen Trägheit stets von neuem gefütterten schlechten Angewohnheiten auf die Schliche zu kommen.

4. Communities of Practice

Der Begriff "Community of Practice" stammt aus den achtziger Jahren und geht auf Etienne Wenger zurück (siehe auch [7]). Hier soll die Thematik nicht erschöpfend im Sinne des Wissensmanagements dargestellt, sondern nur diese Punkte, die im Lichte des Konstruktivismus und des Tetralemma von Bedeutung sind, betrachtet werden.

Eine Community of Practice (CoP) ist eine informelle Gruppe von Menschen, die durch gemeinsames Engagement und Interesse an einem Vorhaben auf der Basis gemeinsam akzeptierter Verhaltens- und Kommunikationsregeln miteinander verbunden sind. Dieser Gemeinschaftscharakter einer CoP führt zu einer gemeinschaftlichen Sprache und Arbeitsstil und gemeinsam zu benutzenden Werkzeugen. Diese gemeinsam erfahrenen Geschichten und Empfindungen erleichtern und vertiefen die Kommunikation und den sozialen Austausch untereinander. Der Praxischarakter einer CoP wiederum hat zur Folge, dass deren Mitglieder nicht nur über ähnliche (im Sinne von Nachvollziehbarkeit durch andere Mitglieder) Weltansichten, Arbeits- und Verhaltensweisen, sondern auch über ähnliches Hintergrundwissen und ähnliche Erfahrungen verfügen und damit den Zusammenhalt der Gemeinschaft mit ihren Rollen und Symbolen wesentlich

bestimmen. Der gemeinsame fachliche Hintergrund der Mitglieder einer CoP schließlich hat zur Folge, dass diese über einen vergleichbaren Erfahrungs- und Wissensschatz verfügen, wodurch das Gespür für gemeinsame Ziele und Aufgaben gestärkt wird. Diese fachliche Ausrichtung von CoPs macht von Unternehmensgrenzen geschweige denn Abteilungsgrenzen unabhängig, wodurch hierarchische Strukturen jedweder Art überwunden werden können.

Mitarbeiter bemühen sich im Allgemeinen, Mitglieder einer CoP zu werden, weil sie Freude an dem sozialen und intellektuellen Austausch haben. Deshalb vertrauen und respektieren sie sich eher auch in ihrer Andersartigkeit, eben weil sie durch ein gemeinsames fachliches Bemühen aufeinander bezogen sind. Das Gefühl, Teil einer solchen Gemeinschaft zu sein, schafft das notwendige Vertrauen und die Sicherheit, sich gegenseitig fachlich wie persönlich herausfordern zu können und so zu außergewöhnlichen Leistungen zu gelangen. Deshalb auch sind für Unternehmen CoPs von großer Bedeutung, eben weil deren Mitglieder mit einer ganz anderen persönlichen Motivation arbeiten. Communities of Practice sind somit auch "Communities of Commitment" (siehe auch [8]) und diese Kombination von Praxis mit Einsatz und Verbindlichkeit führt zu konkretem Mehrwert für das Unternehmen in Form von

- effektiverer Arbeit,
- neuen Visionen und Geschäftsmodellen,
- erprobten Problemlösungen,
- verbessertem Know-how der Mitarbeiter und
- einer verinnerlichteten Unternehmensstrategie.

CoPs sind Orte des Lernens, ein weiterer Grund, warum sich Menschen darum bemühen, dort mitzuwirken zu können. Denn Lernen macht glücklich, insbesondere in einer kollaborativen Umgebung, wo das Erlernte anwendbar und damit sofort sichtbar wird. Und eine der besten Möglichkeiten zu lernen, ist zu lehren und neue Lösungen in der Gemeinschaft -- auf einer höheren Ebene ist das der Markt -- auszuprobieren. Obwohl sich Communities of Practice auch spontan herausbilden können, haben sie stets eine ausgeprägte soziale Struktur, einschließlich einer zumindest informell anerkannten Hierarchie mit ihren Rollen (Führer, Visionäre, Praktiker, Protokollanten etc.) und Identitäten. Je länger allerdings eine CoP besteht, desto verwischter und durchlässiger werden diese Identitäten, wobei der soziale Hintergrund sowie das Know-how seiner Mitglieder Teil der gemeinsamen Wissensbasis wird.

Zur Förderung von Wissensgemeinschaften ist es notwendig, sich sowohl an Wissenszielen zu orientieren als auch den organisatorischen Aspekten und den für das Betreiben der CoP notwendigen Ressourcen genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Darüber hinaus ist der Gruppendynamik durch folgende Aktivitäten

- "group awareness": individuelle Anpassung an die Gruppenaktivitäten,
- Vertrauensbildung: zur Förderung der Gemeinsamkeiten,
- Rollenklärung: Definition der einzelnen Rollen
- Zielklärung: Definition der Wissensziele der Gruppe

- Visionsfindung: Definition einer gemeinsamen Vision in der Gruppe
- Erneuerung: Anerkennung, wechselnde Führung,

zu stärken, um die soziale Interaktion der Mitglieder untereinander zu fördern und Argumentations- wie Entscheidungsprozesse offen zu legen.

In Communities of Practice geht es darum, stillschweigendes Wissen auszutauschen und zwar nicht in Form von niedergeschriebenen Informationen, sondern in Gesprächen und im Handeln selbst, weshalb hier IT-Werkzeuge eine eher untergeordnete Rolle als Kommunikationsmittel spielen. Das Gespräch dient dem gemeinsamen Verständnis und der gemeinsamen Erfahrung und bildet damit die Grundlage, Wissen zu verteilen. Deshalb hat in CoPs die emotionale Intelligenz ihrer Mitglieder eine so große Bedeutung, weil der Umgang mit den eigenen Gefühlen und Erwartungen so entscheidend für den Gruppenprozess ist. Trotzdem sind IT-gestützte Kommunikationswerkzeuge auch von Bedeutung, wobei einerseits darauf zu achten ist, dass sich nicht die Hände dem Werkzeug, sondern das Werkzeug den Händen anpassen muss und andererseits die kollaborative Form der Arbeit in CoPs effektiv unterstützt wird. Einfach zu bedienende Wikis oder Blogs etwa, scheinen hier eher geeignet zu sein als die Alleskönner, die keiner wegen ihrer Komplexität nutzen mag (siehe auch [9]). Hierbei sind auch die zunehmende Mobilität und damit die Arbeitspraktiken der Mitglieder von CoPs zu berücksichtigen. Mobile Technologien helfen dabei Medienbrüche zu vermeiden, wobei es weniger um das "Immer" und "Überall", als vielmehr um die Möglichkeit geht, das Richtige im passenden Moment und in der zutreffenden Art und Weise kommunizieren zu können (siehe auch [10]).

Ein wesentliches Problem, das für den Erfolg von Communities of Practice von Bedeutung ist, liegt in der unterschiedlichen Motivation der Teilnehmer. Ein gemeinsames Ziel kann durch unterschiedliche Verwertungsinteressen vordergründig zwar verfolgt werden, wird aber, falls diese Verwertungsinteressen nicht aufgedeckt sind, die Fähigkeit, in der CoP zu lernen und Probleme zu lösen, stark behindern. Auch die Einigung auf gemeinsam verabredete Verhaltensregeln und Arbeitsmethoden wird darunter leiden. Ein weiterer Punkt für den Erfolg von CoPs ist die private und vertrauensvolle Atmosphäre, die in Wissensgemeinschaften sich mit der Zeit entwickelt: Nur wenn die Mitglieder sich "trauen" sich zu öffnen, werden sie persönliche Geschichten, sprich ihr stillschweigendes Wissen, preisgeben.

5. Der konstruktivistische Ansatz in Communities of Practice

Es gibt prinzipiell zwei Arten des Erfindungsprozesses: Die eine besteht darin, von einem Ziel ausgehend diejenigen Möglichkeiten zu finden, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Man lässt sich also von der Frage zur Lösung führen; im Gegensatz dazu besteht die andere Art darin herauszufinden, welche Anwendungen es für die erfundenen Dinge geben könnte, wobei diese Anwendungen sich finden, ohne dass man danach Ausschau hält. Der Prozess der menschlichen Zivilisation beruht im Wesentlichen auf dieser Art von Erfinden, insbesondere jedenfalls in der Mathematik. Ja, man kann es überspitzt so ausdrücken, dass Dinge "mehr oder

weniger" entdeckt werden und eben sich die Anwendung nicht plötzlich aus der Versenkung erhebt (siehe auch [4])³. Ein erster Schritt besteht darin, sich von einem Prinzip ein ungefähres Bild zu machen, die weiteren Schritte dann darin, die diesem Bild zugrunde liegenden Ideen präziser in einer geeigneten Sprache (der Mathematik, dem Computerprogramm, dem Strategiepapier etc.) auszuformulieren und damit das Feld für weitere Arbeiten zu entwickeln. Beide Formen der Wissensarbeit sind auch für Communities of Practice von Bedeutung, wobei hier die lösungsorientierte Variante im Vordergrund steht: CoPs werden fast ausschließlich deshalb betrieben, um ein definiertes Ziel zu erreichen. Die wenigsten Unternehmen leisten sich -- leider kann man sagen, vor dem Hintergrund der sprichwörtlichen Umsetzungsschwäche von Erfindungen gerade in deutschen Firmen -- den Weg der freien Forschung und Entwicklung, also das Sich-finden-lassen von nutzbringenden Anwendungen.

Da wir als erkennende Wesen stets Gefangene eigener Vorstellungen sind, dürfen wir die Lösung eines Problems nie als die einzig Mögliche betrachten, nur weil sie uns im Moment als die eleganteste, einleuchtenste, billigste oder einfach als die einzig mögliche erscheint. Eben weil in Wissensgemeinschaften immer viele Wirklichkeiten vorhanden sind, sind sie Orte, die diesem konstruktivistischen Grundsatz insofern Rechnung tragen sollen, als dass sie nicht nur andere Lösungen zulassen, sondern sie in ihren Verästelungen auch weiter verfolgen, eben um dem zweiten Weg des Erfindens überhaupt eine Chance zu geben.

Für die Community of Practice als Institution ist es wichtig, dass deren Mitglieder die Wirklichkeiten jedes Einzelnen aufnehmen und sie damit zum Gut der Gemeinschaft machen. Es ist also nicht sinnvoll, Energie darauf zu verwenden, dass alle Mitglieder die Dinge möglichst gleich sehen, sondern sich mehr auf den Prozess der Abstimmung konzentrieren, weil sonst Enttäuschungen und Frustrationen die Teaminteraktion belasten (siehe auch [11]). Es sind nicht die Fakten, sondern es sind die emotionalen Befindlichkeiten der Gruppenmitglieder, die die Wirkung der Interaktion bestimmen. Darüber hinaus wird im Allgemeinen die in einer CoP vorgetragene Kritik zusammen mit den unterschiedlichen Standpunkten, Wissen nicht nur in den Köpfen der Einzelnen aktivieren, sondern auch Irrtümer frühzeitig offen legen. Damit werden CoPs zu effektiven Orten des Lernens, denn die Konstruktion von Wissen wird zum gemeinschaftlich erfahrenen Prozess.

In größeren CoPs ist es sinnvoll, einem Kommunikationsablauf zu folgen, um dem beliebten Spiel der Objektivierung, mit der darauf zwangsläufig aufbauenden Konsensbildung, entgegenzuwirken. Denn Kommunikation ist, wie es der Psychologe Peter Kruse bezeichnet, Management von Erwartungshaltungen. Hier hilft das Tetralemma mit dem Bezug auf das interne und externe Reframing, das den eigenen Standpunkt lediglich als Lernmöglichkeit zulässt, womit klar ist, dass auch dieser nicht von Dauer sein wird. So lassen sich etwa folgende

³ Ohne die von den Griechen vor 2.500 Jahren entdeckten Eigenschaften von Ellipsen hätte Kepler 2.000 Jahre später keine Himmelsmechanik entwickeln können; ohne die Riemannschen Mannigfaltigkeiten gäbe es keine Allgemeine Relativitätstheorie, ohne die Spektraltheorie in Hilberträumen nicht das Teilchenbild der Quantenmechanik oder ohne Calabi-Yau-Räume keine Stringtheorie.

Argumentationsschritte in einer CoP als Verhaltenskodex zwischen den Mitgliedern festlegen:

Konfrontation der Standpunkte

- Diskurs eröffnen.
- Argumentieren.
- Diskurs schließen.

Das 5. Lemma -- das iterierte Reframing -- bildet dann gewissermaßen die Metaebene für den Diskurs, der damit unter Berücksichtigung der bisher erarbeiteten Artefakte erneut eröffnet wird. Diese Art des Arbeitens in Wissensgemeinschaften birgt darüber hinaus den Vorteil, nicht nur fertige Ergebnisse in fertigen Papieren, Programmen oder Entschlüssen zu produzieren, sondern die Spuren der Umwege, Irrtümer und Sackgassen, die ebenfalls zur Wirklichkeit gehören, offen zu legen und damit zu real erlebten "Lessons Learnt" und "Best Practices" zu gelangen, die für weitergehende Arbeiten von Wichtigkeit sind.

6. Links

- [1] I. Sparrer, M. Varga: "Ganz im Gegenteil – Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen"; Carl-Auer-Systeme Verlag 2000
- [2] E. Mares et al.: "Logic of Argumentation based on Tetralemma with an Eastern Mind"; www.aamas2004.org/proceedings/235_sawamura_tetralemma.pdf
- [3] K. N. Jayatilleke: "The Logic of Four Alternatives"; <http://ccbs.ntu.edu.tw/FULLTEXT/JR-PHIL/ew27056.htm>
- [4] J. Hadamard: "The Psychology of Invention in the Mathematical Field"; Dover Publications 1949
- [5] E. v. Glasersfeld: "Einführung in den Konstruktivismus"; Suhrkamp Verlag 1996
- [6] G. Schiller; B. v. Guretzky: "Wissensmanagement braucht eine konstruktivistische Perspektive."; wissensmanagement 8/2004.
- [7] E. Wenger: "Communities of Practice"; <http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=119473>
- [8] M. McMaster: "Communities of Practice"; <http://www.co-il.com/coil/knowledge-garden/cop/mmintro.shtml>
- [9] B. v. Guretzky: "Wikis, Blogs und Wissensmanagement"; http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=170
- [10] B. v. Guretzky: "Mobile Computer Supported Collaborative Working"; http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=206

- [11] M. Bettoni, S. Schneider: "The Essence of Knowledge Management: A more appropriate understanding of Knowledge";
www.weknow.ch/marco/A2002/KM/Bettoni_Schneider_London2002.pdf

© Dr. Bernhard v. Guretzky 2006

E-Mail: guretzky@gmx.net

Homepage: <http://www.c-o-k.de>

- o -

II.)

Die Linie anders: Unternehmer als Grenzgänger von Dr. Alexandra Hildebrandt

(Auszug aus dem Buch „Die Spur des Grenzgängers. Leben als Passion“. Paderborn (Junfermann) 2006, S. 119-123)

Jeder „berufene“ Unternehmer ist auf seine Weise ebenfalls ein Grenzgänger, der keine Routine kennt. Werner Otto, Gründer der weltbekannten Versandhandelsgruppe, sagte einmal, dass all seine Sinne wach sind, wenn er in unbekanntes Gebiet vorstößt. Für Joseph Schumpeter ist der Unternehmer vor allem einer, der es schafft, „neue Kombinationen“ zu entdecken (z.B. die Entwicklung neuer Güter oder die Erschließung neuer Absatzmärkte). Er glaubt an seine Idee, die ihm wichtiger ist, als die Fähigkeit, an ihr festzuhalten, tut etwas (selbst auf die Gefahr des Scheiterns hin) und geht Wege, die vor ihm noch niemand gegangen ist. Das unterscheidet den kreativen Unternehmer vom Manager, der nur darauf achtet, dass alles seinen vorgeschriebenen Weg geht. Schon der englische Begriff „to manage“ heißt so viel wie „an der Hand führen“. Jeremy Bentham erwähnte ihn bereits 1791 in seinem Werk über das „Panopticon“, dem Vorbild für das Gefängnis, die Besserungsanstalt und die Fabrik. [1]

Petros Markaris, Autor und Übersetzer:

„Der Unternehmergeist, der für die Griechen so typisch war, ist weg. Eine neue Statistik zeigt, 60 bis 65 Prozent der jungen Männer wollen Staatsbeamte werden, weil sie Sicherheit suchen.“ [2]

Um zu zeigen, dass sich in verschiedenen Zeiten bestimmte „Erfolgs- und Persönlichkeitsmuster“ wiederholen, gehe ich nicht chronologisch vor. Dabei verzichte ich auf Daten und Fakten, die allgemein bekannt sind oder überall nachgeschlagen werden können. Wichtig ist die Tatsache, dass diese hungrigen, tüchtigen, kantigen und individuellen Menschen durch ihre Ideen „reich“ geworden sind und ihrem Unternehmen ein Gesicht gegeben haben -- sie waren bzw. sind das Unternehmen. Machtbewusstsein - Macht im Sinne von "machen-- war ihnen wichtig, denn sie wussten, dass sie ohne Macht im übertragenen Sinne „ohnmächtig“ sein würden, Geld war nie ihre einzige Motivationsquelle. Am Anfang stand bei allen der Schweiß als die „Träne der Arbeit“ (Peter Hille) und die Freude an dem, was sie taten und immer noch tun.

Was macht diese Menschen aus? Was hatte beispielsweise der Reeder Vanderbilt (Cornelius der Große) seinen Konkurrenten voraus? -- Innovatives Denken. So wechselte er im richtigen Augenblick vom Segler zum Dampfer und betrieb ihn als Erster mit Kohle statt Holz. Auch setzte er früher als alle anderen auf Schiffsrümpfe aus Metall statt Holz, auf Antrieb mit Schiffsschrauben statt mit Schaufelrädern. [3] Oder Carl F.W. Borgward: Der Sohn eines Kohlenhändlers und gelernte Schlosser baute Autos, weil es ihm „Spaß“ machte: Zu Beginn seiner „Karriere“ nahm er Kühler und Kotflügel in sein Produktionsprogramm, um sie dann der benachbarten Automobilmарke Hansa-Lloyd zu verkaufen. Borgward ließ einen Transportkarren mit 2,2 PS starkem Zweitaktmotor zusammennageln und erklärte sein Dreirad zum „Blitzkarren“. Den ließ er patentieren und legte die Kleinserie für 980 Reichsmark auf. Die Einsatzmöglichkeiten waren vielfältig: Gemüsehändler, Handwerker und die Reichspost, die das Dreirad zur Entleerung von Briefkästen einsetzte, gehörten zu den Käufern. Aus dem Jungunternehmer wurde bald ein erfolgreicher Automobilfabrikant in Bremen. In den 1950er Jahren war Borgward Deutschlands drittgrößter Automobilbauer.

Seine wirtschaftliche Chance nutzte auch der Boxer Max Schmeling. Als er am 31. Oktober 1948 in Berlin gegen den jungen Richard Vogt kämpfte, war er 43 Jahre alt. In Hollenstedt am Rand der Lüneburger Heide besann er sich nach seiner Niederlage auf sein früheres Talent als Unternehmer. Mit seiner Ehefrau Anny Ondra baute er eine Nerzzucht auf, eine Tabakplantage und eine Hühnerfarm: „Ich hatte einen Traum festgehalten. Zwar würde ich nicht Gutsbesitzer sein, aber doch Züchter, Tabakfarmer und Jäger. Es war nicht die große Sehnsucht, die ich mir dort verwirklichte. Es war so etwas wie das Glück.“ [4] Zu James A. Farley, einem Mitglied der New Yorker Boxkommission, hielt er viele Jahre freundschaftlichen Kontakt. Als Auslandschef von Coca-Cola kam er nach Deutschland. Er wusste, dass Schmeling hier von unschätzbarem Wert war: als Lizenznehmer für einige Gebiete in Norddeutschland, aber auch als Legende und Werbeträger. So begann 1957 der Wiederaufstieg Schmelings im aufblühenden Wirtschaftswunder.

Ein erfolgreicher Unternehmer der Gegenwart, der die Deutschen“ mit Babykost versorgt, an seinem christlichen Glauben festhält, Bilder malt und Oboe spielt, ist Claus Hipp. Geboren 1938 in München, trat er 1964 in den väterlichen Betrieb ein, beendete sein Jurastudium und promovierte. Nach dem Tod seines Vaters Georg Hipp, ein unangefochtener Vorreiter der Ökobranche, übernahm er 1986 die Geschäftsführung des Unternehmens. Mittlerweile sind rund 3000 Biobauern für ihn tätig. Außerdem installierte er eines der effektivsten europäischen Labors zur Lebensmittelkontrolle. Die WWF ernannte Claus Hipp, der kürzlich den Deutschen Gründerpreis für sein Lebenswerk erhielt, 1997 zum Ökomanager des Jahres, ein Jahr später wurde er Vorsitzender des Umweltausschusses des Deutschen Industrie- und Handelstages. 1999 definierte das Unternehmen eine „Ethik-Charta“, die verbindliche Regeln für faires und moralisches Handeln nach innen und außen festlegt. Kunst und Wirtschaft schließen sich für Claus Hipp nicht aus. Musiker und Unternehmer haben viele Gemeinsamkeiten: „Die Rolle des Unternehmers ist eigentlich die eines Dirigenten. Er sagt, wenn's los geht, muss eine Idee haben, wie etwas gespielt wird, muss die großen Bögen kennen. Er muss aber auch die Partitur studiert haben, muss schauen, wenn einer etwas falsch spielt.“ Und er muss koordinieren und motivieren, „damit sie nicht nur langweilige Noten spielen, sondern ihr Bestes geben.“ [5]

Ein internationaler Grenzgänger im wahrsten Sinne des Wortes ist auch die Karriere von Shuji Nakamura, der die blaue Leuchtdiode (LED) erfunden und damit die Unterhaltungselektronik revolutioniert hat. Der 1954 geborene Japaner widersetzte sich von Anfang an dem Anpassungsdruck seiner Gesellschaft, indem er seinen Arbeitgeber Nichia, wo er seit 1979 Materialien für Leuchtdioden entwickelte, verklagte und einen Millionenbetrag erhielt. Mit 36 Jahren bestieg er zum ersten Mal ein Flugzeug. Auf dem Campus in Florida fühlte er sich als Außenseiter: „Weil ich keinen Doktor hatte, behandelten mich die Ph.D.-Studenten wie einen Techniker, nicht wie einen Wissenschaftler. Außerdem konnte ich keine Publikationen vorweisen, weil Nichia keine Veröffentlichungen erlaubt hatte.“ [6] So entschied er sich aus Verzweiflung, noch den „Ph.D.“ zu machen. Inzwischen gehört seine erste Publikation zum blauen Laserlicht zu den meistzitierten Publikationen der Wissenschaft. Ende 1999 nahm er den Ruf nach Santa Barbara an und zog einen Schlußstrich unter sein bisheriges Leben.

Solomon Burke ist Bestattungsunternehmer, Bischof und Sänger in Los Angeles. Geschäft und Gebet schließen sich für ihn nicht aus. Es gibt kaum ein Geschäftszweig, an dem er sich nicht versucht hätte: Limousinenverleih, Kräuterversand oder Popcornverkauf:

„Die Aura des Predigers und Lebemanns reichte schon immer weit über die Grenzen seiner Person hinaus. Seine etwas altmodische Würde hängt auch damit zusammen, dass er sich nie mit den Verlusten aufgehoben, sondern stets die Aura des Gönners und Beschenkten verströmt. Zynismus jedenfalls sucht man bei

Salomon Burke vergeblich. Er mag noch so viele Leichen gewaschen haben – am Ende teilt er einen kollektiven Traum, den er bereits in den sechziger Jahren in einem Song von Nina Simone auf den Punkt gebracht hat: *I Wish I Knew How It Would Feel To Be Free.*“ [7]

Eine der interessantesten Grenzgängerpersönlichkeiten ist der englische Unternehmer Richard Branson (geb. 1950). Wegen seines zwanglosen Führungsstils und seiner nonkonformistischen Einstellung wird er auch Hippie-Kapitalist genannt. Doch er weiß, dass ein Anzug noch keinen Erfolg macht. Gängige Managementregeln sind ihm fremd. Richard Branson braucht keinen Rat, weil er sich selbst vertraut: Mit Ausnahme eines Nachtclubs und einer Kondom-Marke sind all seine Aktivitäten unter dem Logo „Virgin“ zusammengefasst. Es steht gleichermaßen für Dienstleistungen und Produkte. Virgin und Branson sind eine Einheit: immer fröhlich, leger und unkonventionell. [8] Bereits mit 16 Jahren gründete er seine erste Firma, mit 24 Jahren war er Millionär. Sein Imperium erstreckt sich über Hotels, Platten- und Bekleidungsfirmen, Radiosender und Reisegesellschaften. Für Werbezwecke stürzt er sich in gewagte Abenteuer wie Weltumrundungen per Heißluftballon. Derzeit plant er, mit Virgin Galactic Pauschalreisen in den Weltraum anzubieten.

Wie kann jemand, der von Musik nicht viel versteht und dennoch eines der größten Plattenlabels der Welt geschaffen hat, so einen beachtlichen Erfolg haben? Wie ist es möglich, dass ein Legastheniker eine der bedeutendsten Erfolgsgeschichten des modernen Unternehmertums geschrieben hat? -- Das schafft nur ein Grenzgänger, für den Gewinnerzielung niemals das Hauptmotiv seiner Aktivitäten ist. Branson gehört zu jenen, die von ihren Geschäften persönlich berührt werden wollen: „Es muß Spaß machen und die Kreativität anregen.“ [9] Was ihn beruflich und privat antreibt, sind Abwechslung und Neugier, die ihn zu ungewöhnlichen Wegen und außergewöhnlichen Menschen geführt haben. [10]

Richard Branson, Vorstandsvorsitzender von „Virgin“:

„Business heißt für mich nicht Anzüge zu tragen oder die Aktionäre zufrieden zu stellen. Es geht darum, sich selbst und seinen Ideen treu zu bleiben und das Wesentliche im Auge zu behalten.“ [11]

Das „ganz Andere“ hat Branson als Ausgleich gewählt, um Distanz zu seinem üblichen Tun zu erhalten: So unternahm er zwei Anläufe, mit dem Heißluftballon um den Globus zu fliegen. Im März 1984 gründete er die Airline Virgin Atlantic. Mit billigen Tickets setzte er sich gegen British Airways durch. [12] Wann immer er ein neues Projekt begonnen hatte -- es war ein Schritt ins Ungewisse:

„Es war wie der Verlust meiner eigenen Unschuld, wie ein weiterer Schritt auf dem Weg zum Erwachsensein -- mit dem Unterschied, dass man in einer Welt, die man selbst erschaffen hat, immer wieder neue und andere Wege suchen kann. So

hatte ich mir Virgin immer vorgestellt. Ganz gleich, ob dieses Ziel durch Geschick oder Glück erreicht wird -- so und nicht anders möchte ich leben.“ [13]

Dabei verlässt er sich vor allem auf seine Intuition; statistischem Material misstraut er. Was sein Leben wirklich „reich“ macht, sind die körperlichen Grenzgänge (Fallschirmspringen, Ballonfahrten oder die Atlantiküberquerung per Schnellboot), denn erst sie ermöglichen die Freude und den Spaß an seinen geschäftlichen Aktivitäten. Indem er für Neues offen ist, eröffnen sich ihm auch viele Chancen. Dabei fallen einige der besten Ideen „vom Himmel“. So fragte ihn 1987 ein schwedischer Ballonfahrer, ob er mit ihm den Atlantik überqueren wolle. [14] Obwohl Branson nie an Gott geglaubt hat, erlebte er während dieser Reise eine wundersame Begegnung, die sein Leben entscheidend beeinflusste:

„Als ich aber in der beschädigten Kapsel saß, jedem Wetterumschwung oder mechanischen Versagen hilflos ausgeliefert, traute ich meinen Augen kaum. Es war, als habe ein hilfreicher Geist die Kapsel betreten. Die aus den Anzeigen berechnete Bodengeschwindigkeit lag fast bei den nötigen 270 Stundenkilometern. Vor Abwurf des Tanks betrug unsere Geschwindigkeit ungefähr 130 Stundenkilometer, was bereits recht ansehnlich war. Das hier war ein Wunder. Ich versetzte mir selbst einige Ohrfeigen, um sicherzugehen, dass ich keine Halluzinationen hatte, aber jede Viertelstunde stieg die Geschwindigkeit weiter an: 240 Stundenkilometer, 280, 320, 340, ja sogar 380. Ich versuchte, nicht an die Größe des Ballons über mir zu denken, sondern starrte immer nur auf die Anzeigen und tat so, als wolle ich ein schwereloses Auto auf einer Straße halten.“[15]

Das Zitat zeigt einmal mehr, dass wir, um das Leben zu meistern, nicht immer Erklärungen brauchen, dass es genügt, auf das zu vertrauen, was uns „zufällt“, dass wir getrost loslassen können und am Ende gehalten werden.

Björn Ulvaeus, Mitglied der schwedischen Popgruppe Abba:

„Erfolg bemisst sich an künstlerischer Leistung. Die entscheidende Frage ist, ob Musiker Spuren hinterlassen, ob sie andere beeinflussen. [16]

Nicht jeder Unternehmer macht solche Erfahrungen und erkennt die Spur des Grenzgängers. Es gibt „scheinbar“ erfolgreiche Menschen, die sich ständig selbst spiegeln und nichts anderes sehen möchten -- außer sich. Der Modedesigner Karl Lagerfeld sagt zum Beispiel, dass er mit irdischen Problemen wenig zu tun haben möchte. So könne er sich niemals vorstellen, Kinder zu haben: "Ich bin total egoistisch. Meine Devise war immer: Es fängt mit mir an und es hört mit mir auf. Nach mir die Sintflut. [17]

Am Ende noch ein positives Beispiel:

Die ehemalige Unternehmensberaterin Anne Koark, geboren 1963 in Barking (England), steht stellvertretend für alle gescheiterten Unternehmer, die ihre Chance und damit das Glück in dem Moment am Schopf gepackt haben, als äußerlich alles verloren schien. Sie studierte Germanistik und Italienisch in Hull, arbeitete 1985 in Deutschland für einen Patentanwalt, wechselte in die Computerbranche und betreute internationale Unternehmen beim Aufbau deutscher Niederlassungen -- bis sie sich 1996 selbständig machte. 1999 gründete sie die Personengesellschaft „TiB -- Trust in Business“, die den „Breakeven Award für Existenzgründer 2001“ gewann. Ein Jahr später organisierte sie die Besuche des kanadischen Premiers in Berlin und München. Dann der Bruch: Als sie mit ihrem Unternehmen, in dem sie zehn Angestellte beschäftigte, im Jahr 2003 Pleite ging (auf ihrer aktuellen Visitenkarte bezeichnet sie sich als „Pleitier“), stand ein sechsstelliger Schuldenberg vor ihr. Und genau darin sah sie ihre Chance und ihre Mission. So gründete sie den gemeinnützigen Verein „Bleib im Geschäft - Think B.I.G.“ und beweist damit anderen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, dass Insolvenz nicht das Ende bedeuten muss. Sie deutete das Wort, das gleichzeitig ihr Schicksal ist, folgendermaßen: „Das englische Wort *solve* bedeutet: lösen, sich auflösen. Jemand, der insolvent ist, löst sich also nicht mehr auf. Es bleibt sein wahrer Kern übrig.“[18] Das Wesen besteht, während der Schatten vergeht ... damit sind wir wieder beim Vorwort dieses Buches.

Kein Lebensweg verläuft gerade. Dennoch sind die „Knicke“ (Verlieren, Durchfallen, Scheitern) für die meisten tabu. Anne Koark ging mit diesem Thema an die Öffentlichkeit -- ihr Buch „Insolvent und trotzdem erfolgreich“ ist mittlerweile ein Bestseller. Vielleicht ist es gut, dass bestimmten Menschen gerade das zustößt, was ihnen am meisten Kraft verleiht, was sie bewegt: „Ich denke im Nachhinein, dass ich für das Thema ausgesucht worden bin und sich deswegen alles fügt.“[19] Und manchmal blickt sie auch zum Himmel und denkt: „Du da oben, das geht doch in Ordnung, oder?“[20].

- [1] Vgl. Gerhard Pretting: Wie er wurde, was er ist. Der Kapitalismus bestimmt unser gesamtes Leben, viele Menschen regen sich über ihn auf. Dabei ist er erst einmal nur eines: eine Form zu wirtschaften. In: brand eins. Wirtschaftsmagazin 5 (Juni 2005), S. 126.
- [2] Petros Markaris über Geduld. In: Süddeutsche Zeitung. Nr. 221 (24./25.09. 2005), S. VIII.
- [3] Klaus-Peter Schmid: Cornelius der Große - Wie der Reeder Vanderbilt zum Eisenbahn-Magnaten und mächtigsten Unternehmer Amerikas wurde. In: Schöpfer und Zerstörer. Grosse Unternehmer und ihre Momente der Entscheidung. Hg. von Uwe Jean Heuser und John F. Jungclaussen. Reinbek bei Hamburg 2004, S. 91. (Zitiert als: Unternehmer.)

- [4] Zit. in: David Pfeifer: Max Schmeling. In: Stern – Biographien. Menschen, Dramen, Lebenswege. Nr. 1 (2005), S. 38.
- [5] „ ... was bewegt ... Claus Hipp?“. In: DIE ZEIT. Nr. 2 (5. Januar 2005), S. 22.
- [6] Zit. in: „ ... was bewegt ... Shuji Nakamura. In: DIE ZEIT. Nr. 23 (2. Juni 2005), S. 34.
- [7] Jonathan Fischer: Geschäftsmann der Seele. In: DIE ZEIT. Nr. 12 (17. März), S. 64.
- [8] Unternehmer, a.a.O., , S. 258.
- [9] Richard Branson: Business ist wie Rock ,n’ Roll. Die Autobiographie des Virgin-Gründers. Aus dem Englischen von Patricia Künzel. Frankfurt, New York 1999, S. 63. (Zitiert als: Branson.)
- [10] Branson, a.a.O., S. 450.
- [11] In: karriere 10 (2005), S. 8.
- [12] Unternehmer, a.a.O., , S. 261.
- [13] Branson, a.a.O., S. 466 f.
- [14] Ebd., S. 450.
- [15] Ebd., S. 308.
- [16] Björn Ulvaeus über Schicksal. In: Süddeutsche Zeitung. Nr. 168 (23./24. Juli 2005), S. VIII.
- [17] In: BUNTE 37 (2003), S. 42.
- [18] Zit. in: „ ... was bewegt ... Anne Koark?“ In: DIE ZEIT Nr. 24 (9. Juni 2005), S. 38.
- [19] Ebd.
- [20] Ebd.

© Dr. Alexandra Hildebrandt 2006

E-Mail: a.hildebrandt@cne-dls.net

„Die Spur des Grenzgängers. Leben als Passion“ von Alexandra Hildebrand ist erschienen beim Junfermann Verlag, Paderborn 2006,

Homepage: <http://www.junfermann.de>

Impressum

Redaktion

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ wird von der "International Society for Philosophers" und "Pathways to Philosophy" herausgegeben.

Büro: Geoffrey Klempner, 45 Wolseley Road, Sheffield S8 0ZT, United Kingdom

Telefon: +44 (0)114 255 8631 Email: G.Klempner@sheffield.ac.uk

Fax: +44 (0)114 255 8632 Mobil: + 44 (0) 7729 793365

Pathways to Philosophy: <http://www.philosophypathways.com>

International Society for Philosophers: <http://www.isfp.co.uk>

Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, Telefon +49 (0) 173 6535309

E-Mail : ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Beiträge, Kommentare und Vorschläge an ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de